



**L'accélération du monde :  
décider mieux et plus vite**

**RDN**

*Les Cahiers de la Revue Défense Nationale*



# La subsidiarité : au-delà du principe, un procédé à adapter aux réalités des conflits modernes

Nicolas DE CHILLY

Colonel (Terre). Auditeur de la 72<sup>e</sup> session du CHEM et de la 75<sup>e</sup> session de l'IHEDN. L'auteur a tenu des responsabilités de différents niveaux, au sein de l'Armée de terre, en interarmées et en interministériel, sur le territoire national et sur différents théâtres d'opérations extérieures.

« Les chefs de tous grades auront à juger et à décider avec une promptitude extrême qui exclura les conseils et les délais. Ils devront, en quelques instants, mesurer les circonstances, arrêter leurs résolutions, donner leurs ordres <sup>(1)</sup>. » Lorsque le général Charles de Gaulle écrit *Vers l'armée de métier* en 1934, il insiste sur la nécessité d'agir et de décider plus rapidement que l'adversaire. Près d'un siècle plus tard, le retour d'expérience des conflits récents pousse les états-majors au même constat : « l'excellence de la chaîne de commandement repose sur la plasticité et la réactivité de son organisation ainsi que sur la faculté à apprécier les situations, à décider vite et juste et à synchroniser les effets dans un champ très large <sup>(2)</sup>. »

Dans ce cadre, l'application de la subsidiarité dans les armées a toujours constitué un sujet d'études. D'un côté, elle évite l'intrusion d'un niveau supérieur dans les affaires du niveau inférieur. De l'autre, elle engage l'autorité supérieure à soutenir les échelons inférieurs dans leurs actions lorsque celles-ci dépassent leurs propres capacités. Dans sa dimension humaine, le principe de subsidiarité apparaît comme un encouragement à la responsabilité individuelle. Dans sa dimension organisationnelle, il s'efforce de trouver le juste point d'équilibre dans la répartition des responsabilités entre différents niveaux. Il poursuit, en cela, deux objectifs de nature distincte. Un objectif que l'on pourrait qualifier aujourd'hui de « développement personnel », car il ambitionne que chaque membre d'une organisation puisse déployer tout ce qu'il est en mesure de donner au service d'une collectivité. Un objectif d'efficacité opérationnelle, qui vise à identifier la meilleure répartition des rôles au sein d'une organisation pour en tirer le meilleur rendement.

Comme toute organisation humaine, les armées sont amenées à faire évoluer cette répartition en fonction des nécessités de l'environnement dans lequel le commandement

<sup>(1)</sup> GAULLE (DE) Charles, *Vers l'armée de métier*, Berger-Levrault, 1934, 211 pages.

<sup>(2)</sup> BURKHARD Thierry, *Vision stratégique du chef d'état-major des armées*, octobre 2021, p. 20 ([www.defense.gouv.fr/](http://www.defense.gouv.fr/)).

La subsidiarité : au-delà du principe,  
un procédé à adapter aux réalités des conflits modernes

s'exerce. L'exercice du commandement doit s'adapter aux changements sociétaux ou culturels qui modifient les rapports entre les hommes. Il doit surtout prendre en compte les évolutions actuelles et probables de la conflictualité. Ces évolutions seront ici considérées à travers trois prismes distincts et complémentaires : celui de la continuité des opérations au sein d'un triptyque « compétition-contestation-affrontement » ; celui de la haute intensité des conflits, manifestée par un accroissement des niveaux de violence, de complexité et de rythme des combats ; enfin, celui de l'expression de la stratégie dans tous les milieux et tous les champs, selon le concept développé par les armées françaises de Multimilieux et multichamps (M2MC) – *Multi-domain Operations (MDO)* pour les Anglo-Saxons.

Ainsi observée, la réalité complexe des conflits modernes met la subsidiarité en tension, entre l'inévitable centralisation de certaines décisions dans le contexte politico-stratégique actuel et une nécessaire décentralisation du commandement pour accélérer la décision et prendre l'ascendant sur l'adversaire. Dépasser ce tiraillement exige une vision dynamique des organisations, suffisamment agile pour adapter l'exercice de la subsidiarité aux circonstances, aux moyens et aux enjeux.

## Un principe érigé en modèle indépassable

### **Une référence dans les armées françaises**

Le principe de subsidiarité est très régulièrement cité en référence dans les documents de concept ou de doctrine des armées françaises, que ceux-ci traitent de pratique ou d'organisation du commandement.

Dans sa *Vision stratégique « Pour une singularité positive »*<sup>(3)</sup>, le général François Lecointre, Chef d'état-major des armées (Cema, 2017-2021), l'évoquait ainsi en 2021, comme un principe indispensable de l'organisation militaire, pour favoriser l'initiative, permettre la saisie d'opportunité et valoriser l'action de subordonnés. Il ouvrirait ainsi la porte à une évolution de l'organisation des armées et à une redéfinition des équilibres au sein du ministère entre l'État-major des armées (EMA), les armées, les directions et les services, et au sein de ces organisations<sup>(4)</sup>. Signe de continuité sur ce sujet, le général Thierry Burkhard estime lui aussi dans sa *Vision stratégique* la nécessité de diffuser une culture de commandement agile fondé sur la subsidiarité<sup>(5)</sup>. Dans le même esprit, le concept d'emploi des forces fait du principe de subsidiarité le fondement de la performance du commandement, facteur décisif de supériorité opérationnelle<sup>(6)</sup>.

Au sein même de chaque armée, ce principe est édicté en modèle à poursuivre dans l'exercice du commandement. L'Armée de terre présente, par exemple, des mesures de déconcentration de son organisation pour insuffler plus de subsidiarité

<sup>(3)</sup> LECOINTRE François, *Vision stratégique « Pour une singularité positive »*, 2018, p. 6. ([www.asafrance.fr/](http://www.asafrance.fr/)).

<sup>(4)</sup> *Ibidem*, p. 6.

<sup>(5)</sup> BURKHARD Thierry, *op. cit.*, p. 15.

<sup>(6)</sup> CENTRE INTERARMÉES DE CONCEPTS, DE DOCTRINES ET D'EXPÉRIMENTATIONS (CICDE), *CIA 01 – Concept d'emploi des forces*, 2020, 40 pages, p. 34 ([www.defense.gouv.fr/](http://www.defense.gouv.fr/)).

## La subsidiarité : au-delà du principe, un procédé à adapter aux réalités des conflits modernes

dans les rapports hiérarchiques<sup>(7)</sup>. Philippe Lavigne, alors Chef d'état-major de l'Armée de l'air et de l'Espace (CEMAAE, 2020-2021), en s'adressant à ses subordonnés, les engage, lui aussi, à promouvoir la subsidiarité dans leurs relations de commandement<sup>(8)</sup>. Ainsi, ce principe est fréquemment brandi, par les armées, comme une référence devant à la fois inspirer le style de commandement des chefs et l'organisation de nos structures.

### **Des retours d'expérience qui confirment sa pertinence**

La subsidiarité a fait ses preuves dans tous les types de conflits. Le colonel Michel Goya l'illustre par l'exemple du commandement mis en œuvre par le général John Shirley Wood à la tête de la 4<sup>e</sup> Division blindée américaine en 1944 et 1945<sup>(9)</sup>. Ce général parcourut près de 3 000 km à la tête d'une force de 11 000 hommes et 2 650 véhicules en donnant ses ordres le plus souvent à la voix et sans jamais dépasser une page dans ses ordres écrits, carte comprise. Il s'inspirait du commandement par objectifs, théorisé au XIX<sup>e</sup> siècle par l'*Auftragstaktik*, attribuée au général prussien Helmut von Moltke<sup>(10)</sup>. Selon cette doctrine, « un ordre doit contenir tout ce qu'un subordonné ne peut décider, mais rien que cela ». Cet état d'esprit, qui prône un commandement par intention plutôt que dans les détails, a également été mis en œuvre par le général allemand Heinz Guderian lors de la percée des Ardennes en 1940 ou par le général René Olry, invaincu à la tête de l'Armée des Alpes en 1940, dont l'isolement géographique favorisait une grande liberté d'action. L'amiral René Daveluy regrettait lui aussi : « Combien de défaites eussent été évitées ou tout au moins palliées si les capitaines avaient eu la moindre initiative ! »<sup>(11)</sup>.

Plus récemment, les retours d'expérience de la guerre en Ukraine mettent en exergue l'efficacité d'un commandement très décentralisé, celui de l'armée ukrainienne, agile et laissant de l'initiative aux échelons subordonnés par contraste avec un commandement russe centralisé, rigide et donnant peu d'autonomie aux plus bas niveaux. « L'expérience ukrainienne montre que la résilience du C2 [Commandement et contrôle] d'une composante aéroterrestre dépend d'une organisation pensée pour déléguer au maximum l'exécution aux niveaux opératif et tactique<sup>(12)</sup>. » Cette expérience montre également que la décentralisation du commandement favorise l'innovation et ainsi la prise d'ascendant, expliquant pour partie comment les forces ukrainiennes ont souvent réussi localement à inverser un rapport de force initialement défavorable<sup>(13)</sup>.

<sup>(7)</sup> ÉTAT-MAJOR DE L'ARMÉE DE TERRE (EMAT), *L'exercice du commandement dans l'armée de Terre, commandement et fraternité*, mai 2016, p. 81 (<https://www.defense.gouv.fr/sites/default/files/terre/Exercice-du-commandement.pdf>).

<sup>(8)</sup> LAVIGNE Philippe, « Les ailes du commandement », *Le Monde*, 28 juin 2021.

<sup>(9)</sup> GOYA Michel, « Le général Wood et le commandement par la confiance », blog *La voie de l'épée*, 18 septembre 2012 (<https://lavoiедeleepee.blogspot.com/2012/09/le-general-wood-et-le-commandement-par.html>).

<sup>(10)</sup> GUNTHER Michael J., *Auftragstaktik: the Basis for Modern Military Command?*, School of Advanced Military Studies, US Army Command and General Staff College, 2014, 66 pages (<https://indianstrategicknowledgeonline.com/>).

<sup>(11)</sup> DAVELUY, René, *L'esprit de la guerre navale. Tome II : La tactique*, Hachette, 2017, 406 pages.

<sup>(12)</sup> BANSEPT Laurent, *Le retour de la haute intensité en Ukraine, quels enseignements pour les forces terrestres ?*, Institut français des relations internationales (Ifri), juillet 2022, p. 5 ([www.ifri.org/](http://www.ifri.org/)).

<sup>(13)</sup> CENTER FOR STRATEGIC AND INTERNATIONAL STUDIES (CSIS), *Ukrainian Innovation in a War of Attrition*, février 2023 (<https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/>).

## Un précepte difficile à appliquer

### ***Une mise au défi par des évolutions socio-culturelles***

Le principe de subsidiarité fait face à des remises en cause profondes, en France tout particulièrement, où il est confronté à des obstacles socio-culturels qui viennent contraindre son application jusque dans les armées.

L'organisation politique de l'État en France est d'abord fondée sur un modèle de centralisation des pouvoirs qui peut porter atteinte au principe de subsidiarité et imprégner l'exercice du commandement militaire. L'héritage jacobin donne une place particulière à l'État central, autour duquel s'est construite la Nation française. Comme l'ont dénoncé l'historien français Hippolyte Taine<sup>(14)</sup> ou l'ancien ministre des Affaires étrangères Alexis de Tocqueville<sup>(15)</sup>, l'État peut tenir une place telle que les citoyens viennent à préférer son emprise à l'exercice de leur liberté propre. Or, la subsidiarité consiste bien à conférer davantage de capacité de décision à des groupes plus éloignés du centre de l'appareil d'État<sup>(16)</sup>. C'est pourquoi elle est souvent si difficile à mettre en œuvre au sein de l'administration française.

Le principe de subsidiarité est aujourd'hui aussi mis en cause par la tendance très répandue au sein de nos sociétés de vouloir tout expliquer, tout comprendre, tout maîtriser, et tout réglementer. Ainsi, la décision individuelle peut être rendue suspecte. Comme l'explique la philosophe Chantal Delsol : « Nous accordons confiance aux analystes, aux dires et aux décrets des instances officiellement compétentes [...]. L'individu semble une pauvre chose, entachée d'imperfection. [...] La décision individuelle nous inquiète ; abîmée par la subjectivité, soupçonnée d'arbitraire.<sup>(17)</sup> » Le monde étant de plus en plus complexe et technique, la tentation est de plus en plus grande de faire appel au savant ou à l'expert, au règlement ou à la norme, la somme des compétences à réunir pour juger d'une question étant de moins en moins accessible à un seul.

Cette crainte de l'autonomie et de l'arbitraire peut, enfin, culminer dans une volonté de supprimer tout ce qui maintient l'homme dans une forme d'incertitude. Grâce aux capacités offertes par la technique, il est tentant de faire confiance à la science plutôt qu'au jugement humain, par nature imparfait. « Supprimer la contingence, biffer l'aléatoire : c'est probablement ce qu'espère la société contemporaine en couronnant partout la science à la place du jugement humain<sup>(18)</sup>. » La constitutionnalisation du principe de précaution, qui veut que toutes les mesures soient prises pour éviter la prise de risque en l'absence de certitudes ou le développement des mécanismes dits de « maîtrise des risques », peuvent ainsi freiner l'exercice d'une juste subsidiarité.

<sup>(14)</sup> TAINÉ Hippolyte, *Les origines de la France contemporaine*, Robert Laffont, 1986, II, p. 91.

<sup>(15)</sup> TOCQUEVILLE (DE) Alexis, *De la démocratie en Amérique*, Flammarion, 1835, (rééd. 2010), 304 pages.

<sup>(16)</sup> DELSOL Chantal, *Le principe de subsidiarité*, PUF, 1993, p. 98-99.

<sup>(17)</sup> *Ibidem*, p. 89.

<sup>(18)</sup> *Ibid.*

La subsidiarité : au-delà du principe,  
un procédé à adapter aux réalités des conflits modernes

### ***Un exercice constraint par notre organisation et notre fonctionnement***

Si l'application du principe de subsidiarité peut être entravée par des évolutions exogènes aux armées, certains facteurs endogènes en contraignent également l'expression.

Les organisations militaires sont, dès leur origine, traversées par une tension interne entre obéissance active et obéissance passive. Ce tiraillement, qui innervé encore aujourd'hui l'esprit des chefs militaires, se manifeste particulièrement tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle. Sous le Premier Empire, puis dans l'Armée d'Afrique, la discipline s'exprime davantage dans l'esprit que dans la lettre de la mission reçue, et l'idéal du chef de guerre est celui d'un entraîneur d'hommes indépendant, plein d'allant et d'audace. Sous la Restauration et le Second Empire, l'obéissance passive, respect absolu des ordres donnés, prend le pas sur les qualités d'initiative et de courage : « Étroitement ligoté par des règlements, l'officier perd peu à peu l'habitude d'agir et de penser par lui-même : peur des responsabilités, dérobade devant les initiatives, paralysie de l'audace et de l'imagination <sup>(19)</sup> » Héritier de l'officier de la Grande Armée comme de celui de l'Armée du Rhin de 1870, le chef militaire est aujourd'hui encore tiraillé entre un style de commandement favorisant la subsidiarité et l'initiative individuelle, et l'exercice d'une autorité plus stricte, qui contraint sévèrement toute forme d'inventivité.

Plus récemment, c'est le déploiement des Nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) qui affecte l'exercice du commandement. En donnant aux chefs un accès rapide à des informations de tout niveau, elles leur ouvrent la possibilité de s'affranchir des différents échelons de commandement et de s'immiscer dans des affaires qui ne sont pas de leur niveau. Cette tentation du micro-management est amplifiée par l'immédiateté du *tempo* politico-médiatique appliquée aux opérations. « Tiraillé entre, d'une part, l'exigence de réactivité et d'instantanéité et, d'autre part, l'impossible renoncement à la domination informationnelle, le décideur est tenté de s'immiscer à un niveau inférieur au sien pour éviter tout dérapage médiatique <sup>(20)</sup>. »

Cet écrasement des niveaux de commandement est également lié à la réduction importante et continue des moyens militaires jusqu'en 2017, sous l'effet conjoint de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) <sup>(21)</sup> et des *Livre blanc sur la Défense et la Sécurité nationale* de 2008 <sup>(22)</sup> et de 2013 <sup>(23)</sup>. Certaines capacités devenant rares, voire échantillonnaires <sup>(24)</sup>, la décision est souvent prise de les mutualiser et d'en centraliser l'emploi. Ce phénomène est amplifié par le coût des équipements employés, trop onéreux pour pouvoir être distribués à chaque échelon. Enfin, la réalité des conflits récents montre que c'est moins le volume de forces déployé que l'effet produit qui

<sup>(19)</sup> GIRARDET Raoul, *La société militaire de 1815 à nos jours*, Perrin, 1998, p. 79.

<sup>(20)</sup> CORMAN François-Olivier, « Commander à l'âge de l'information : comment tirer parti du miracle (ou du mirage) technologique », *Stratégique*, n° 125, Institut de stratégie comparée (ISC), 2021.

<sup>(21)</sup> MAURY Suzanne, « La réforme de l'Etat », *Vie publique*, 22 août 2018 ([www.vie-publique.fr/](http://www.vie-publique.fr/)).

<sup>(22)</sup> *Défense et la Sécurité nationale. Le Livre blanc*, 2008, La Documentation française, 402 pages ([https://medias.vie-publique.fr/data\\_storage\\_s3/rapport/pdf/084000341.pdf](https://medias.vie-publique.fr/data_storage_s3/rapport/pdf/084000341.pdf)).

<sup>(23)</sup> *Livre blanc sur la Défense et la Sécurité nationale*, 2013, 160 pages

([https://medias.vie-publique.fr/data\\_storage\\_s3/rapport/pdf/134000257.pdf](https://medias.vie-publique.fr/data_storage_s3/rapport/pdf/134000257.pdf)).

<sup>(24)</sup> Par exemple, le nombre de chars dans l'armée française est passé d'environ 1 000 en 1990 à environ 200 aujourd'hui.

La subsidiarité : au-delà du principe,  
un procédé à adapter aux réalités des conflits modernes

détermine le niveau de responsabilité associé. De même que de Sun Tzu<sup>(25)</sup> à Schulmeister<sup>(26)</sup>, les espions ont toujours été directement rattachés au niveau stratégique, de même certaines capacités sont aujourd’hui naturellement conservées aux ordres du niveau stratégique. C'est le cas par exemple de certaines capacités spatiales ou cybernétiques. Ces conditions peuvent créer une confusion dans la répartition des rôles entre les différents niveaux de commandement et ainsi perturber la subsidiarité.

Cette confusion naît bien souvent en métropole, où la répartition des responsabilités ne favorise pas non plus l'application du principe de subsidiarité. La mise en place progressive d'une organisation dite « en tuyaux d'orgues » a dilué les responsabilités, portant atteinte au principe d'unicité du commandement. Le chef, désormais placé en position de débiteur, doit demander à des services qui ne sont pas sous son autorité le soutien dont il a besoin. Un rapport parlementaire<sup>(27)</sup> notait, dès 2013, que les chefs tactiques avaient de moins en moins d'autonomie, « une évolution regrettable à l'approche de conflits peut-être plus durs », qui les contraint à faire appel aux niveaux de commandement supérieurs de plus en plus fréquemment. L'organisation matricielle du ministère a souvent été pointée du doigt lors d'enquêtes relatives à des événements malheureux tels que *Louvois*<sup>(28)</sup> ou le vol d'explosifs à Miramas<sup>(29)</sup>.

## Une réalité complexe à nuancer

### Des risques inhérents à la subsidiarité

Si de nombreux exemples historiques démontrent l'efficacité d'un commandement qui laisse une marge d'initiative importante au subordonné, d'autres situations illustrent, en revanche, qu'une subsidiarité abusivement exploitée peut avoir des conséquences dramatiques. L'exemple le plus probant est celui de l'usage que fit le maréchal Alexandre von Kluck de l'autonomie de décision qui lui a été laissée, dans le cadre de l'exécution du plan *Schlieffen* lors de l'invasion allemande de la France début septembre 1914. Commandant la 1<sup>re</sup> Armée sur l'aile droite du dispositif allemand, il ne suit pas le plan initial, décidant de négliger Paris et de poursuivre la 5<sup>e</sup> Armée française du général Franchet d'Esperey et le corps expéditionnaire britannique du maréchal John French. Il présente ainsi son flanc à l'ennemi et s'expose à une contre-offensive de la 6<sup>e</sup> Armée du général Maunoury, prélude à la bataille de la Marne qui marquera l'échec du plan *Schlieffen* et anéantira les espoirs allemands d'une victoire-éclair.

Dans le même ordre d'idée, l'histoire démontre également les succès d'approches très peu subsidiaires, en particulier dans les guerres de haute intensité de l'ère moderne. L'exemple le plus célèbre et le plus éloquent est probablement celui de

(25) SUN TZU, *L'Art de la guerre*.

(26) Charles Louis Schulmeister (1770-1853) fut un espion de Napoléon I<sup>er</sup>.

(27) COMMISSION DE LA DÉFENSE NATIONALE ET DES FORCES ARMÉES, *Avis sur le projet de loi de finance 2022 (Avis n° 4601)*, Tome IV, Assemblée nationale, 20 octobre 2021, p. 36, ([www.assemblee-nationale.fr/](http://www.assemblee-nationale.fr/)).

(28) LAGNEAU Laurent, « Soldes : le ministère des Armées liquide (enfin) le système Louvois », *Zone militaire–Opex 360*, 8 février 2021 ([www.opex360.com/](http://www.opex360.com/)).

(29) Début juillet 2015, 180 détonateurs et des dizaines de pains de plastic ont été volés dans un dépôt de munitions de l'armée de Terre. VIEUX-ROCHAS Quentin, « L'impact structurel de la technique sur l'institution militaire », *Stratégique*, ISC, 2016.

La subsidiarité : au-delà du principe,  
un procédé à adapter aux réalités des conflits modernes

l'organisation très centralisée du commandement par Napoléon Bonaparte lors des campagnes du Premier Empire. L'Empereur concentre en effet dans sa personne les pouvoirs politique, stratégique et opératif. Lorsqu'il est présent sur le champ de bataille, Napoléon prend directement le commandement des troupes et place lui-même les bataillons. Il centralise la décision et monopolise la réflexion<sup>(30)</sup>. S'il montre ses limites lors de la campagne de Russie<sup>(31)</sup>, ce modèle napoléonien reste à l'origine de la plupart des victoires de la Grande Armée. Les figures de Lincoln, de Clemenceau ou de Churchill, qui écrivait qu'il faut « empêcher les généraux de tout prendre en main sans contrôle du cabinet » montrent également que dans des circonstances exceptionnelles de guerre totale, l'exercice d'un pouvoir très centralisé par des hommes taillés pour l'assumer peut s'avérer très efficace<sup>(32)</sup>.

***Un contexte politico-stratégique qui n'incite pas au commandement subsidiaire***

Les guerres limitées auxquelles se sont livrées les armées occidentales et singulièrement l'armée française au cours des dernières décennies<sup>(33)</sup> n'ont pas non plus favorisé la mise en œuvre d'un commandement subsidiaire. Lorsque les intérêts vitaux du pays ne sont pas directement en jeu, peut s'installer la crainte d'une disproportion entre les buts de guerre et l'usage de la force. Le contrôle du niveau de violence, au regard des objectifs poursuivis, peut, dès lors, devenir une obsession pour le décideur politique, qui se trouve davantage tenté de contrôler de près le déroulement des opérations. Ceci est d'autant plus vrai que le décideur en a la possibilité, le volume de forces engagé comme l'intensité des combats étant suffisamment limités pour lui permettre d'en assurer un suivi permanent. À l'inverse, lorsqu'il y a proportion entre enjeux politiques et recours à la guerre, la subsidiarité aura tendance à s'installer plus naturellement, par choix ou par nécessité<sup>(34)</sup>.

Le caractère M2MC des guerres modernes peut également contrarier l'exercice de la subsidiarité dans le commandement. En particulier lors des phases de compétition et de contestation, les conflits se jouent dans le cadre de stratégies hybrides, combinant des modes d'actions militaires conventionnels, non conventionnels et non militaires, directs et indirects, licites ou illicites. Ces actions s'inscrivent le plus souvent en « zone grise », c'est-à-dire en-dessous des seuils de l'agression et de l'attribution. Dans ces conditions, la nécessaire confidentialité des opérations engagées peut plaider pour un cloisonnement des responsabilités et une moindre capacité à déléguer. C'est pourquoi, compte tenu de leur grande sensibilité, la plupart de ces opérations sont contrôlées depuis l'état-major des armées à Paris, notamment lorsqu'elles sont le fait d'unités spéciales.

<sup>(30)</sup> CAPLAIN Serge, « Du "Darwinisme" du commandement : brève histoire des structures de commandement de Napoléon à nos jours », *Revue historique des armées*, vol. 4, n° 297, 2019, p. 101 à 111.

<sup>(31)</sup> *Ibidem*.

<sup>(32)</sup> BENTEGEAT Henri, *Chefs d'État en guerre*, Perrin, 2019, 496 pages.

<sup>(33)</sup> En Afghanistan, en Côte d'Ivoire ou au Sahel par exemple.

<sup>(34)</sup> Notamment dans l'hypothèse d'un engagement majeur mobilisant toutes les ressources de la Nation.

La subsidiarité : au-delà du principe,  
un procédé à adapter aux réalités des conflits modernes

## Un équilibre à retrouver

Comme le relève le Sénat dans ses enseignements après un an de guerre en Ukraine : « La guerre de haute intensité requiert une agilité particulière, une dose de subsidiarité et une action intégrée multimilieux et multichamps, ce qui nécessite des adaptations tant des dispositifs de commandement et de contrôle que de la préparation opérationnelle <sup>(35)</sup>. »

### ***Une adaptation nécessaire aux conflits modernes de haute intensité***

Cette adaptation est d'abord rendue impérative pour une question de résilience des fonctions de commandement. Face aux capacités croissantes de ciblage des forces adverses, par des frappes précises dans la profondeur (incluant les armements hyper véloces) ou par des attaques dans le cyberspace (numériques, électromagnétiques...), les postes de commandement sont rendus particulièrement vulnérables (capacité de décapitation) <sup>(36)</sup>. Une telle situation a été fréquemment rencontrée dans l'histoire. En 1782, la défaite des Saintes face aux Anglais <sup>(37)</sup> avait poussé Versailles à interdire aux amiraux français de commander à bord d'un vaisseau de ligne, jugé trop vulnérable <sup>(38)</sup>. De même aujourd'hui, les postes de commandement doivent trouver la position qui leur permette de commander tout en limitant les risques d'une trop grande exposition aux coups de l'ennemi. Les solutions mises en œuvre exigent de donner aux systèmes de commandement une plus grande discrétion, une plus forte mobilité et une plus importante dispersion des moyens. Ainsi, l'allègement des structures de commandement et l'acceptation de niveaux de décentralisation, de confiance et de risque associés, apparaissent indispensables.

Le contexte de haute intensité nécessite également d'adopter un système de commandement plus réactif. Sous l'effet de l'accélération du combat, la prise de décision doit être plus rapide : « La chaîne de commandement [...] devra être agile et réactive dans son organisation, afin d'appréhender les situations, décider juste et vite pour accélérer le *tempo* opérationnel et ainsi prendre, reprendre, conserver l'initiative <sup>(39)</sup>. » Cette rapidité de décision sera permise par une accélération des deux premières étapes du processus de décision défini par l'acronyme OODA (observer, orienter, décider, agir) <sup>(40)</sup>. C'est par une meilleure capacité à prendre en compte les informations d'un environnement complexe et en les traduisant le plus rapidement possible en orientations que nous pourrons décider plus vite que l'adversaire.

<sup>(35)</sup> COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES, DE LA DÉFENSE ET DES FORCES ARMÉES, *Ukraine : un an de guerre. Quels enseignements pour la France ? (Rapport d'information n° 334)*, Sénat, février 2023, p. 14 ([www.senat.fr/](http://www.senat.fr/)).

<sup>(36)</sup> CICDE, *Commandement et contrôle interarmées en environnement multimilieux-multichamps*, n° 110, 18 juillet 2022, p. 16 ([www.defense.gouv.fr/](http://www.defense.gouv.fr/)).

<sup>(37)</sup> Cette bataille se déroula du 9-12 avril 1782 au large des îles des Saintes, près de la Guadeloupe, pendant la guerre navale franco-anglaise (1778-1783), liée à la guerre d'Indépendance des États-Unis. La flotte anglaise de George Rodney, triompha de la flotte française du comte de Grasse.

<sup>(38)</sup> MONAQUE Rémi, *Suffren, un destin inachevé*, Tallandier, 2009, 496 pages.

<sup>(39)</sup> CICDE, *op. cit.*, p. 17.

<sup>(40)</sup> Théorisé par le pilote de chasse John Boyd de l'*US Air Force* en 1960.

## La subsidiarité : au-delà du principe, un procédé à adapter aux réalités des conflits modernes

Enfin, le contexte de haute intensité impose de donner davantage d'autonomie aux unités au contact de l'ennemi. Dans un champ de bataille plus contesté, dont nos adversaires chercheront à nous denier l'accès, les échelons les plus avancés se retrouveront davantage isolés de l'arrière car le niveau d'engagement empêchera de leur envoyer du renfort. Par ailleurs, ils disposeront désormais de capacités d'observation (drones, capacités d'écoutes...) et d'action (véhicules télé-opérés, armes longue-portée...) leur permettant d'opérer de façon plus autonome. Ils devront également être capables de poursuivre leur mission en « mode dégradé », dans un environnement numérique qui n'apportera parfois plus que le minimum de services et de connectivité. De fait, le chef de niveau tactique se retrouvera plus fréquemment en situation de décider seul, en autonomie, coupé de tout soutien voire de toute communication avec le reste de la force. C'est à ce type de situation, nécessitant une grande subsidiarité consentie et planifiée, que les forces spéciales sont régulièrement confrontées sur les théâtres d'opérations. Leurs formations, procédures, équipements, peuvent dans ce cadre inspirer l'évolution du commandement dans les forces conventionnelles<sup>(41)</sup>.

### ***Un niveau d'intégration à ajuster au M2MC***

Le caractère M2MC des conflits représente une opportunité à saisir pour repenser le niveau d'intégration des moyens. En effet, en M2MC, chaque échelon devra être capable de penser son action dans le cadre global de tous les milieux et tous les champs. C'est pourquoi l'intégration pourra être susceptible de s'effectuer à tous les niveaux de commandement, y compris les plus bas : « l'intégration, qui peut être considérée comme l'une des caractéristiques principales du M2MC, pourrait conduire à repenser ce partage des tâches. [...] Cette intégration, pour être totalement efficace, devra aussi très vraisemblablement s'effectuer à l'échelon tactique »<sup>(42)</sup>. Ainsi, certaines capacités – dans les champs informationnel ou cybernétique par exemple – aujourd'hui conservées aux niveaux stratégique et opératif devront, demain, pouvoir être déléguées aux niveaux inférieurs, dans la mesure où chaque acteur devra prendre en compte les autres milieux et penser son action dans un cadre plus global.

Cette nécessité se vérifiera également dans le champ informationnel, afin d'éviter le phénomène de saturation et de surcharge cognitive des chefs. Le combat en environnement connecté va générer des flux d'information de plus en plus importants. Or, plus le chef reçoit d'informations plus il risque d'être submergé et de ne plus se trouver en mesure de prendre de justes décisions. *A contrario*, si le chef reçoit trop peu d'informations, il risque de ne pas disposer d'éléments suffisants et prendre de mauvaises décisions. Fort de son expérience de l'opération militaire contre *Daech* au Levant au sein d'une coalition américaine, le général Serge Cholley explique l'importance de maîtriser l'information pour qu'elle reste utile à la décision, évoquant de la part de son chef dans le cadre de l'*Operation Inherent Resolve (OIR)*<sup>(43)</sup> : « le refus d'être asphyxié

<sup>(41)</sup> La confidentialité des procédures des forces spéciales ne permet pas, ici, d'en dire davantage.

<sup>(42)</sup> BOUHET Patrick, « Interrogations tactiques, opératives et stratégiques sur l'application de l'intégration multimilieux et multichamps (M2MC) », *Vortex*, n° 1, juin 2021, p. 106-112 ([www.irsem.fr/](http://www.irsem.fr/)).

<sup>(43)</sup> « Lancée en août 2014, l'*Operation Inherent Resolve (OIR)* constitue l'engagement majeur de contre-terrorisme de la communauté internationale, destiné selon le Department of Defense (DoD) à « éliminer le groupe terroriste État

La subsidiarité : au-delà du principe,  
un procédé à adapter aux réalités des conflits modernes

par des informations inutiles »<sup>(44)</sup>. Cette exigence en matière de maîtrise de l'information obligera chaque échelon à se doter d'une capacité de *management* de l'information capable de trier les informations qui lui remontent pour ne transmettre à l'échelon supérieur que celles ayant un réel intérêt en termes de compréhension, d'anticipation ou d'action.

Si elle doit faciliter l'intégration M2MC et la juste information des chefs, la subsidiarité doit surtout permettre de saisir des opportunités. Pour cela, le niveau d'intégration et de délégation du commandement devra pouvoir varier en fonction de l'évolution de la manœuvre. L'organisation du commandement devra se montrer suffisamment agile pour être adaptée en conduite. La conduite des opérations devra être confiée au chef le mieux armé et le mieux placé pour décider à un moment donné<sup>(45)</sup>. « L'intégration M2MC va progressivement [...] s'étendre aux cycles de conduite, y compris dans une certaine mesure aux cycles de conduite d'opportunité<sup>(46)</sup>. » Ainsi, en M2MC, il est nécessaire d'envisager une intégration dynamique, qui évolue selon les besoins, le *tempo* ou la nature de la manœuvre. L'intégrateur peut être situé à des niveaux et au sein de composantes différents en fonction de la phase en cours d'exécution.

## Une adaptation à accompagner

### **Former des chefs qui veulent, aiment et savent prendre des responsabilités**

Un usage efficace et adapté de la subsidiarité demande que soit effectué un effort de formation qui transmette à nos chefs un référentiel commun, autour de trois axes : forces morales, compétences et confiance.

Tout d'abord, un juste exercice de la subsidiarité requiert des chefs qui veulent décider et qui recherchent les responsabilités. Car non seulement le chef militaire assume la responsabilité entière des ordres donnés et leur exécution, mais il est également tenu de poursuivre le combat jusqu'au succès ou jusqu'à épuisement de tous les moyens mis à sa disposition pour la réalisation de sa mission<sup>(47)</sup>. C'est pourquoi nos armées ont aujourd'hui encore besoin de chefs qui aient du caractère, du courage, de l'audace. Des chefs qui aient un esprit de synthèse et une ouverture d'esprit qui les rende capables de décider dans la complexité. Des chefs qui soient également encouragés très tôt à prendre des initiatives et à faire preuve de créativité. Pour cela, les futurs cadres pourraient être, dès leur formation initiale, davantage confrontés au manque, afin d'apprendre très jeunes à « faire avec », à prendre l'ascendant dans des situations où tout leur conteste la liberté d'action, à se débrouiller, plus encore à innover. Ainsi,

islamique et la menace qu'il représente pour l'Irak, la Syrie, la région et la communauté internationale". » Voir : GROS Philippe, « L'opération *Inherent Resolve* et son rôle dans l'endiguement de l'État islamique », *Défense et industrie*, n° 4, juin 2015, Fondation pour la recherche stratégique (FRS) (<https://www.frstrategie.org/>).

<sup>(44)</sup> CHOLLEY Serge, « Délégation et confiance, clés du succès contre Daech au Levant », *RDN*, n° 826, 2020, p. 85-93 (<https://www.defnat.com/e-RDN/vue-article.php?carticle=22252>).

<sup>(45)</sup> MICHEL Stanislas, EMA/ESMG (études synthèse management général), entretien avec l'auteur.

<sup>(46)</sup> GROS Philippe, TOURET Vincent, MAZZUCCHI Nicolas, FOUILLET Thibault et WOHRER Paul, *Intégration multmilieux/multichamps : enjeux, opportunités et risques à horizon 2035*, Fondation pour la recherche stratégique (FRS), mars 2022, p. 11 ([www.frstrategie.org/](https://www.frstrategie.org/)).

<sup>(47)</sup> Code de la Défense, Articles D 4122-1 et suivants ([www.legifrance.gouv.fr/](http://www.legifrance.gouv.fr/)).

La subsidiarité : au-delà du principe,  
un procédé à adapter aux réalités des conflits modernes

formons des chefs qui aiment être responsables, comme nous y exhortait Antoine de Saint-Exupéry : « Au lieu de créer des organismes, vous feriez mieux de créer des chefs. Mais des chefs responsables. Et, le chef, s'il est responsable, vous verrez s'il accepte de ses subordonnés qu'ils ne soient pas, à leur tour, responsables. Ce sera une belle cascade. Un miracle<sup>(48)</sup>. »

Outre des aptitudes humaines, l'exercice de la subsidiarité nécessitera de la part des chefs une acculturation poussée à l'environnement dans lequel ils évolueront : « La formation des chefs militaires à la culture M2MC est indispensable. Dans la conception et le commandement des opérations, ils doivent savoir mobiliser, suivant les circonstances opérationnelles, les meilleurs effecteurs, voire imaginer de nouvelles combinaisons d'effets, cinétiques et non cinétiques<sup>(49)</sup>. » Transmise en école de formation, si possible dès les grades d'officiers subalternes, cette acculturation pourra également être développée par la mise en œuvre de parcours RH croisés, pour donner à tout officier appelé à exercer des responsabilités opérationnelles une culture approfondie des autres milieux et champs. L'appropriation de cette culture commune permettra l'exercice d'une subsidiarité agile, capable d'être adaptée aux circonstances.

Finalement, ce sont des relations personnelles davantage fondées sur la confiance qui permettront de créer les conditions de cette subsidiarité : confiance en soi, confiance dans son équipement, confiance en autrui. Construire la confiance mutuelle, au quotidien, en faisant l'effort de mieux connaître ses pairs et ses subordonnés mérite qu'on y consacre du temps. La confiance exige également de partager les informations, afin que toutes les parties prenantes bénéficient des mêmes appréciations de la situation et compréhension de la mission. Ainsi qu'en témoigne le général Cholley : le commandant de l'*OIR* « n'hésitait pas à déléguer et faisait confiance à ses subordonnés. Pour cela, il s'assurait que ses intentions fussent bien comprises par tous, en partageant ses réflexions avec son état-major, en rappelant ses décisions et ce qui les avait motivées [...] et en effectuant chaque semaine une visite des unités sur le terrain »<sup>(50)</sup>. Cette confiance permet au chef de rester au bon niveau dans l'accomplissement de sa mission, tout en valorisant le subordonné qui aura à cœur de transformer la part d'initiative laissée en efficacité opérationnelle. Elle nécessite, en corollaire, de réhabiliter la culture du contrôle, qui permet de tirer les enseignements de la subsidiarité consentie, d'en vérifier la juste mise en pratique, d'en mesurer l'efficacité, pour éventuellement l'ajuster ensuite<sup>(51)</sup>.

### **S'entraîner à la subsidiarité dès la phase de compétition**

La subsidiarité doit être pratiquée dès la phase de compétition, au quotidien, particulièrement lors des entraînements conduits par chaque composante ou en interarmées. Les chefs de tout niveau doivent être responsabilisés dans la conception, la planification et la conduite de leur préparation opérationnelle, dès leur plus jeune âge.

<sup>(48)</sup> SAINT-EXUPÉRY (DE) Antoine, « Le Moral de la pente », *Écrits de guerre*, 1939-1944, Gallimard, 1982.

<sup>(49)</sup> CICDE, *Multimilieux et multichamps (M2MC), la vision française interarmées*, 2021, p. 20 ([www.defense.gouv.fr/](http://www.defense.gouv.fr/)).

<sup>(50)</sup> CHOLLEY Serge, *op. cit.*

<sup>(51)</sup> JORDAN Frédéric, « Redonner du sens à la subsidiarité », *Inflexions*, n° 51, 2002, p. 85-89.

La subsidiarité : au-delà du principe,  
un procédé à adapter aux réalités des conflits modernes

Refaire de nos chefs des formateurs, responsables de faire progresser leurs subordonnés, en leur redonnant des leviers pour y parvenir, développera la subsidiarité dès la vie courante. Cela renforcera, parallèlement, la connaissance mutuelle et la confiance entre chefs et subordonnés, chacun se retrouvant, à son niveau, responsabilisé à la hauteur de ce qu'il peut donner. C'est ce que cherche à mettre en œuvre l'Armée de terre en confiant à chaque régiment un Lot de réactivité terre (LRT) leur permettant de déployer en autonomie une section de combat terrestre sur le territoire national avec tous les moyens nécessaires immédiatement disponibles<sup>(52)</sup>.

Dès les phases d'entraînement, il faudra également revoir notre appréhension du risque pour placer les chefs dans des situations se rapprochant le plus possible de celles auxquelles ils auront à faire face dans l'engagement. En effet, comme le note la Commission de la défense et des forces armées de l'Assemblée nationale, « [concernant] la notion de risque, plusieurs réactions ont été évaluées comme des excès de prudence. [C'est pourquoi] le Cemac a décidé [...] début 2021, de mener une étude sur la Maîtrise des risques opérationnels (MRO). Elle a permis d'identifier le besoin d'une plus grande prise en compte du risque dans le raisonnement des chefs [...], dans la conception des activités d'entraînement et à l'approche des grands exercices »<sup>(53)</sup>. En haute intensité, « il faudra se battre pour aller combattre » explique le général Hubert Cottreau<sup>(54)</sup>, lors d'une conférence au CHEM, fort du vécu de plusieurs exercices *Warfighter*<sup>(55)</sup> au sein de l'armée américaine. Pour s'y préparer, il s'agit de s'entraîner dans les conditions les plus réalistes possibles : « *train as you fight* » insiste le général Cottreau. Une évolution des mentalités semble dès lors nécessaire pour aller vers une « structuration intellectuelle » favorisant la subsidiarité<sup>(56)</sup>. Des adaptations de certaines normes pourraient être envisagées pour faciliter une prise de risque raisonnée dès la phase de compétition. Cela permettra également de faire mûrir les chefs à tous niveaux en les engageant à la prise de responsabilités au quotidien.

Enfin, pas de mise en œuvre de la subsidiarité sans échecs. En effet, si déléguer, c'est faire confiance, faire confiance, c'est s'exposer à l'erreur ou à l'échec. Or, le refus de tout échec est probablement le plus grand obstacle à l'innovation. Dans une guerre de plus en plus complexe et rapide, la capacité d'innovation sera un facteur de succès, en contribuant à imposer notre volonté à l'adversaire. Toute action contenant une part d'improvisation, d'initiative, de créativité comporte un risque non négligeable d'échouer. Pour être évité au combat, l'échec doit probablement être davantage dédramatisé à l'entraînement et valorisé comme une occasion supplémentaire de progresser. Il fait partie de tout apprentissage. Par exemple, plutôt que de répondre à une grille

---

<sup>(52)</sup> Y compris alimentation, équipements individuels (trousse de santé, système d'information et de communication, bâton de défense télescopique, diffuseur lacrymogène, optique, etc.), protection NBRC (cartouche filtrante, gants, tenue, chaussettes) et balistique (jeu de plaque de classe 4), soutien munitions et carburant.

<sup>(53)</sup> COMMISSION DE LA DÉFENSE NATIONALE ET DES FORCES ARMÉES, *op. cit.*

<sup>(54)</sup> Vice-chef d'état-major du Grand Quartier général des Puissances alliées en Europe (*SHAPE*). Nommé en tant que commandant de l'opération militaire de l'UE pour l'opération militaire de l'Union européenne en Bosnie-Herzégovine à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2022 (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022D1611>).

<sup>(55)</sup> CENTRE DE DOCTRINE ET D'ENSEIGNEMENT DU COMMANDEMENT (CDEC), « *Warfighter* : un enseignement tactique concret », 18 juin 2021 ([www.c-dec.terre.defense.gouv.fr/](http://www.c-dec.terre.defense.gouv.fr/)).

<sup>(56)</sup> Entretien de l'auteur avec le général de division Yves Métayer, chef de la division Emploi de l'EMA.

La subsidiarité : au-delà du principe,  
un procédé à adapter aux réalités des conflits modernes

d'analyse détaillée et très formalisée, l'évaluation d'un chef engagé dans un exercice d'entraînement pourrait considérer sa capacité à prendre des initiatives et valoriser son aptitude à se montrer innovant, autonome et audacieux.

**Dans l'affrontement, libérer les énergies des subordonnés**

Les conditions de la subsidiarité doivent être créées dès la phase de conception des ordres. Il s'agira en ce sens pour les chefs de pratiquer « l'orientation »<sup>(57)</sup> de leurs subordonnés, en insistant sur les finalités davantage que les modalités. Comme le général commandant l'*OIR*, il faudra savoir expliquer « en phrases bien ciselées ses intentions et en s'assurant qu'elles étaient bien comprises et partagées par ses commandants de composantes et son état-major [...] par des propos simples, clairs et concis, qui traduisent une véritable vision, contrastant avec les directives trop étroites, trop longues, parfois contradictoires, à la recherche d'une exhaustivité inutile et des détails superflus »<sup>(58)</sup>. Une orientation ainsi exprimée laisse au subordonné une marge de manœuvre valorisante lui permettant de se déployer. Pour s'assurer qu'elle est bien comprise, un *back-brief* insistant sur l'esprit de la mission, réalisé en présence du chef et laissant là aussi une marge au subordonné, est nécessaire. Il s'agira alors de développer l'esprit d'initiative, sans chercher à éliminer le champ de l'incertitude mais simplement à le réduire, ni à mettre en œuvre des solutions toutes faites mais à stimuler la créativité du subordonné.

Dans l'organisation du commandement ensuite, l'exercice de la subsidiarité doit permettre d'identifier le noeud de commandement le plus adapté en fonction de l'opération. Le premier critère pour l'identifier est celui du dépositaire de la meilleure appréciation de situation. Comme le prône le lieutenant-colonel américain Samuel Clinton Hinote, dans une étude rédigée en 2009, à la lumière des enseignements d'Irak et d'Afghanistan, « le contrôle des actions à exécuter doit fort logiquement résider au niveau de l'opérateur disposant de la meilleure appréciation du risque pour la mission, des risques de dommages collatéraux et des opportunités opérationnelles »<sup>(59)</sup>. Le second critère peut être le volume des opérations. Plus les opérations imposent de gérer simultanément un nombre important d'actions tactiques, plus la décentralisation pourra s'avérer opportune. De même, plus le niveau d'incertitude estimé en planification sera élevé, plus la délégation à un niveau bas sera recherchée, afin d'être en mesure de saisir les opportunités. Enfin, le fort degré de couplage<sup>(60)</sup>, c'est-à-dire d'interdépendance entre opérateurs tactiques, tout particulièrement lorsqu'ils appartiennent à des composantes différentes, plaidera en faveur d'une forte subsidiarité. Par exemple, un appui aérien réalisé au profit de la manœuvre terrestre en deçà de la *Fire Support Coordination Line (FSCL)* c'est-à-dire dans la zone des combats, pourra être délégué au chef tactique afin d'être étroitement coordonné<sup>(61)</sup>.

<sup>(57)</sup> Entretien de l'auteur avec Franck Nicol, chargé de mission auprès du Cema.

<sup>(58)</sup> CHOLLEY Serge, *op. cit.*

<sup>(59)</sup> HINOTE Clint, « Centralized Control and Decentralized Execution: A Catchphrase in Crisis? », *Air Force Research Institute Paper*, mars 2009 (<https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA550460.pdf>).

<sup>(60)</sup> La notion de couplage provient des travaux sur la théorie des organisations de WEICK Karl E., *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, 1995, 248 pages.

<sup>(61)</sup> GROS Philippe, « La décentralisation du commandement et du contrôle (C2) dans les opérations aériennes », FRS, septembre 2020, p. 14 (<https://www.frstrategie.org/>).

La subsidiarité : au-delà du principe,  
un procédé à adapter aux réalités des conflits modernes

Une fois déterminé le meilleur niveau pour commander, il s'agit enfin de préciser le degré d'intégration des capacités qui lui est confié. Dans le même esprit, la complexité des opérations actuelles plaide pour privilégier l'octroi d'un commandement simple et clair, à une autorité, dans un cadre espace-temps donné. Les relations de type RBEA (Relation bénéficiaire en appui), qui définit une unité dite « menante » soutenue par une unité dite « concourante », ou de Contrôle tactique (*TACON*), qui limite la délégation au contrôle de l'exécution d'une mission fixée par un échelon supérieur, risquent d'atteindre leurs limites en environnement M2MC<sup>(62)</sup>. Ainsi pourrait être privilégiée une simple mise à disposition pour emploi, consistant à « transférer le commandement sur les unités des différents milieux d'une composante à l'autre en fonction du besoin d'intégration M2MC, par exemple en fonction des phases de la campagne »<sup>(63)</sup>. Un tel transfert n'est possible que si les systèmes d'information et de communication de tous les acteurs sont parfaitement interopérables et permettent à tous les acteurs de bénéficier d'une vision totalement partagée de la situation tactique. Les conditions d'une supériorité seraient ainsi créées, par la combinaison de capacités M2MC, sous l'autorité d'un chef unique, en un temps et un lieu où la prise d'ascendant aura été recherchée. C'est dans cet esprit que *Tsahal*, l'armée israélienne, ayant constaté les déficiences d'une organisation du commandement de type RBEA lors de la guerre contre le *Hezbollah* en 2006 (manque de réactivité, d'intégration et de synchronisation des effets) a décidé de concentrer, avec succès, le commandement au niveau tactique lors de l'opération *Plomb durci* contre le *Hamas* en 2009<sup>(64)</sup>. Cette subsidiarité accentuée nécessite alors, comme l'ont fait les Israéliens, de consentir un renfort ponctuel d'experts au niveau de commandement désigné responsable de l'action, notamment dans les domaines les plus techniques que sont le cyber, l'Espace, la guerre électronique ou l'informationnel.

\*\*

Ainsi, davantage qu'un principe qui s'appliquerait indistinctement à tout type de situation, la subsidiarité doit être repensée comme un procédé. Son efficacité dépendra de son adaptation au contexte dans lequel elle s'exerce. Celui des conflits modernes nous engage à retrouver un équilibre entre une inévitable centralisation lorsque des circonstances particulières, liées par exemple à la confidentialité des actions ou à la rareté de la ressource, nous y oblige, et une indispensable confiance dans la décision individuelle des chefs de tout niveau, dont la responsabilisation doit être accompagnée d'une formation, d'un entraînement et d'une pratique renouvelés. Il s'agira de créer les conditions de la supériorité par une adaptation plus dynamique de notre organisation du commandement, adossée sur des moyens numériques et une souplesse intellectuelle le permettant. ♦

---

(62) GROS Philippe, TOURET Vincent, MAZZUCCHI Nicolas, FOUILLET Thibault et WOHRER Paul, *op. cit.*, p. 120.

(63) *Ibidem.*, p. 127.

(64) *Ibid.*, p. 122.